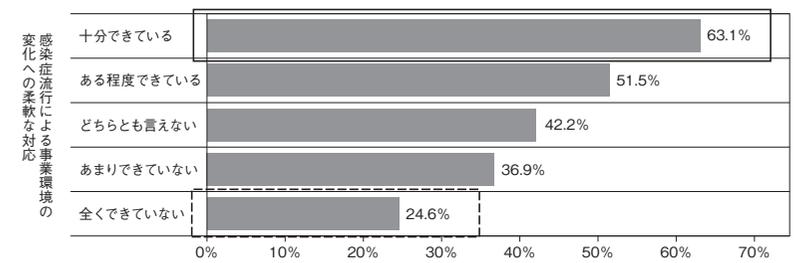


図表1 感染症流行による事業環境変化への対応状況別に見た、売上高回復企業の割合



(注) 売上高回復企業とは、感染症流行後、4月から9月に最も売上高が落ち込んだ企業のうち、10-12月の売上高が中央値を上回る企業のことを指す。

出所：「2021年版中小企業白書・小規模企業白書概要」

1 VUCA時代の成功ストーリーを探して

(1) 腕を問われる「VUCA」時代

チャイナ・リスク、気候変動、少子高齢化、そしてITの急速な進化——。今回のコロナ禍の凄まじさに隠れた感もあるが、社会や経済に多大な影響を及ぼしうる不確定要素は、かねてより存在する。

「Volatility：変動性」、「Uncertainty：不確実性」、「Complexity：複雑性」、「Ambiguity：曖昧性」、これらの頭文字をとった「VUCA」は、社会経済環境が極めて予測困難な状況を表す造語である。仮に新型コロナの感染がワクチンの普及によって収束したとしても、依然として「VUCA」の時代は続いていく。

VUCA時代の象徴とも言えるようになったコロナ禍で、明確になったことがある。それは、企業経営者にとって、診断士あるいはコンサル業にとっても、VUCAの時代とはその資質や腕が正面から問われ、その結果は残酷如実に表れる、ということだ。

事実、コロナ禍においては、次ページの図表1に示すように、環境変化に対応できたかどうかで、売上回復に大きな差が生じている。

(2) 事実に勝る教材はない

筆者は駆け出しの診断士として、VUCA時代に即した有効な支援、助言、指導を行える腕前を身につけるべく、日々学び、研鑽を積んでいる。VUCA時代の経営とは、コンサルとは何か、という答えを追い求めながらである。

その中で一番の学びは、対峙する優れた経営者が語る、苦労や失敗の末に至った成功ストーリーだ。そこから切り取られた成功手法では前後の文脈が読めず、経営の本質に迫ることができない。だが、経営者の血と汗と涙の成功ストーリーを整理することで、参考書で見える一般化されたノウハウの10倍の濃度で、自身の脳に焼き付き、脳内から自由に取り出して活用できるようになる。自分自身だけでなく、診断士にとっても学びの素材になるのではないかと考え始めた。

それらは経営者にも生かしていただけるかもしれない。特にコロナ禍での成功事例は、この先のVUCA時代の経営を学ぶ際に、大いに活用できるはずだ。

(3) コロナ禍、アフターコロナで成長する企業

こうした考えに賛同してくれた診断士の仲間とともに、筆者の地元である滋賀、京都、他に奈良に所在する企業の取材活動を開始した。

知人の縁を辿り、幸運にも恵まれ、数多くの優れた企業経営者にインタビューができた。その数は20社以上になる。コロナ禍で成長を果たした企業、あるいはV字回復中でアフターコロナに向けて、さらなる成長を見込む企業だ。

今回は、その中から以下の4社を紹介する。

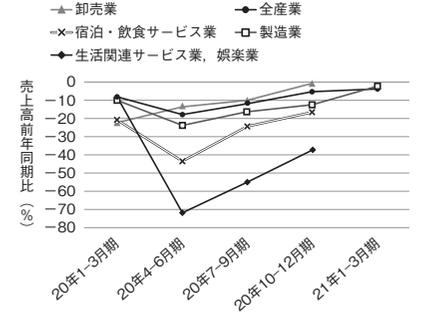
- ・食品卸売業：万松青果株式会社
- ・製造業：宮川パネ工業株式会社
- ・飲食業：祇園にしかわ
- ・イベント業：株式会社イベント21

2 コロナ禍の中小企業への影響

よく言われるように、業種によって影響の差が大きいのが、コロナ禍の特徴だ。図表2のように、製造業や卸売業が前年並みに復調しているのに対して、生活関連サービス業、娯楽業は大きな落ち込みが続いている。

なお、一口に宿泊・飲食サービス業といっても、好調なファストフードに対して、今回の紹介事例でもあるアルコールの提供を伴う専門料理店や居酒屋では大変な苦境が続いている。あるいは生活関連サービス業、娯楽業も、理美容店などは復調したが、冠婚葬儀やイベント業は図中のデータを大きく下回る状況が続く。

図表2 業種別に見る中小企業の売上高前年同期比



出所：「2021年版中小企業白書」第1-1-18図をもとに筆者作成

3 VUCA時代の経営戦略を探る

今回は、開業や事業承継を経て現在に至るまでのエピソードにも誌面を割きながら、事例を紹介した。当時の苦労や成功が、コロナ禍での判断や行動に色濃く影響している。直近の出来事の切り取りだけでは、VUCA時代の経営の本質に迫れないと考えたためだ。

過去からのエピソードも含めた取材を20社以上に対して行い、その経営の本質に触れる中でいくつもの共通点が見出された。それらを「VUCA時代の経営戦略」として最終章にまとめた。